

「運ぶ」を支え、環境と未来をひらく

**ISUZU**

## 中期経営計画 (16年3月期～18年3月期)

---

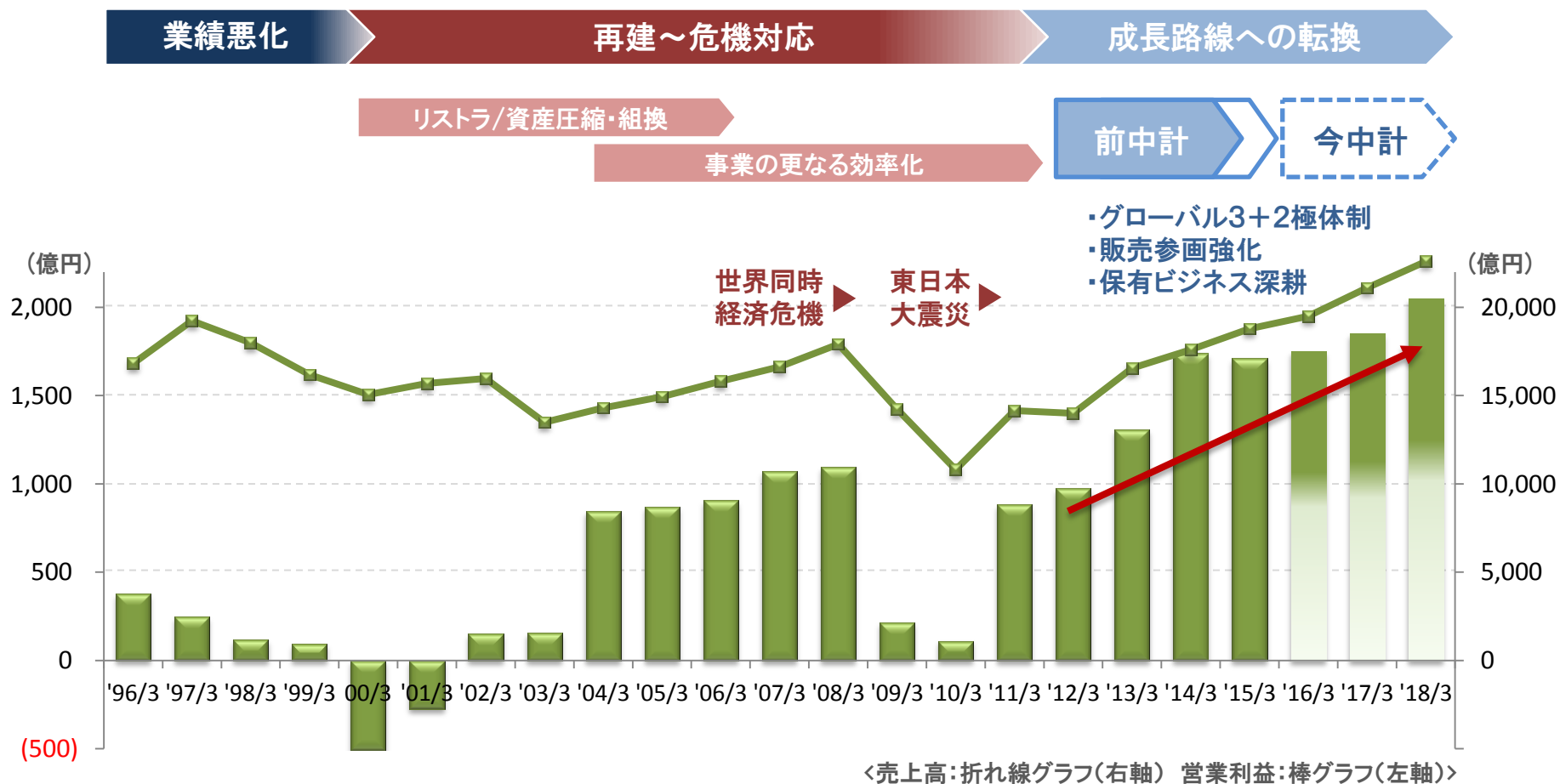


2015年5月12日

**いすゞ自動車株式会社**

# 長期視点での振り返り

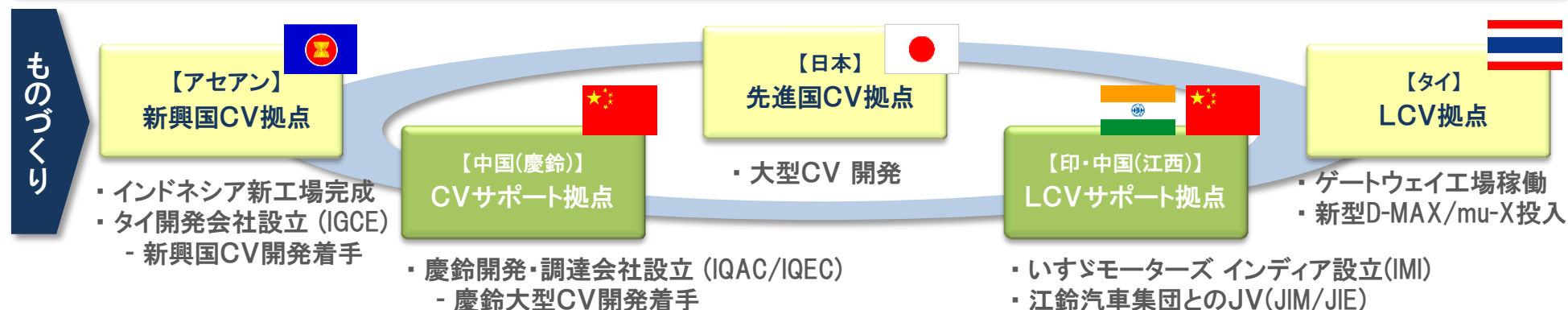
いすゞは、10年以上にわたる再建～危機対応の時期を、徹底したスリム化と効率化で乗り越えてきました。そこで培った堅固な体質を基礎に、新たな成長を目指して、前「中期経営計画」で様々な取組みを推進しました。



# 前「中期経営計画」('11年公表)の進捗確認

体制・拠点・インフラの設立・構築は概ね進んでおり、収益的には大幅に利益目標を過達。  
また販売事業における参画強化、保有ビジネスの深耕に着手しました。

## ものづくり 3+2極体制の構築



## 販売

### 参画強化

拡販支援・インドネシア/マレーシア/中国 等  
 近接化・駐在事務所設置 (南アフリカ/中近東/中米)  
 出資拡大・国内販社統合/連結化 (長野/福島)  
 ・ロシア/南アフリカ/英国/イタリア 等

### 保有ビジネスの深耕

国内・販金会社設立 (ILS)  
 ・中古/リマニ会社設立 (IRS)  
 海外・After Sales Center設立 (中近東/中米)

(億円)	14/3 中計目標	14/3 実績	15/3 実績
売上高	18,500	17,609	18,794
営業利益	1,300	1,742	1,711
営業利益率	7.0%	9.9%	9.1%

# 「中期経営計画」スタートにあたって

それぞれのお客様に最適な『商品と稼働サポート』を提供できるかで、商業車ビジネスは評価されます

前「中期経営計画」では、  
成長路線へ転換すべく様々な取組みを推進しましたが、

結果として収益の数値目標は過達したものの、  
『いすゞ』には、引き続きやるべきこと・やれることがあると認識しています

今もっとも重要なことは、

取組み始めた『販売参画強化』と『保有ビジネス深耕』に一層の力を注ぎ、  
『ものづくり事業』に加えて『稼働サポート事業』を確たるものにする

そこで、今「中期経営計画」では、  
『ものづくり』と『稼働サポート』の両輪事業による成長と一環連携を掲げて

**6つの取組み** を設定しました

# 6つの取組み

## 『ものづくり事業』では

- ① 3+2極のグローバルものづくり体制の推進
- ② 商品ラインナップの拡充と技術の強化

## さらに

- ⑤ 両事業をつなぐ取組み
- ⑥ 次代に向けた基盤づくり

## 『稼働サポート事業』では

- ③ 稼働サポート事業の展開(新興国)と高度化(先進国)
- ④ より市場に近い営業体制への移行

つねに『よりお客様に近づくこと=市場近接化』を意識しながら取組み

これらを通じて、  
真にお客様から必要とされ、グローバルに存在感のある企業への成長を目指します

# 企業理念の実現に向けて

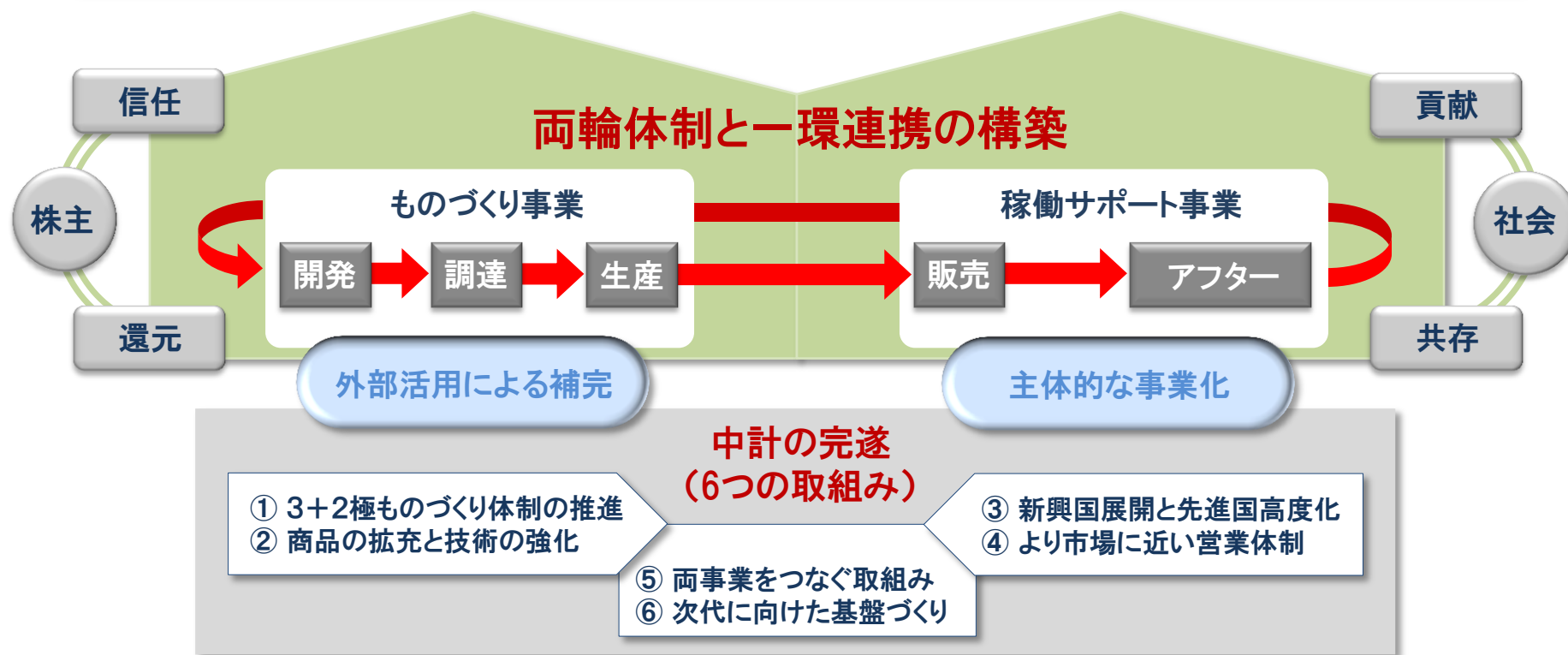
中期経営計画を完遂し、2つの事業の両輪体制と一環連携を構築、企業理念の実現を目指してまいります。

企業理念

『運ぶ』を支え、信頼されるパートナーとして、豊かな暮らし創りに貢献します

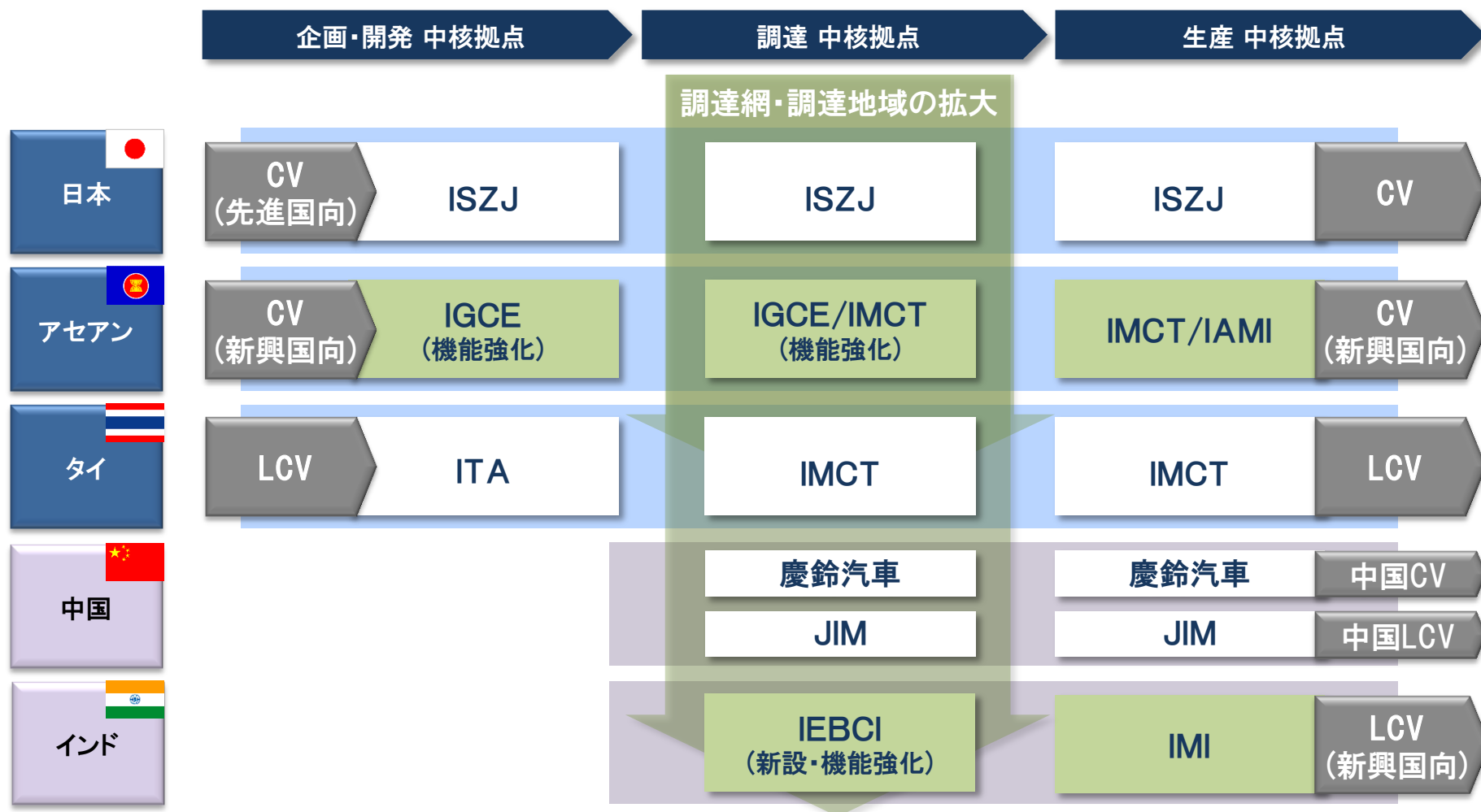
技術と製品で「運ぶ」を支えるものづくり

ライフサイクルで「運ぶ」を支える稼働サポート



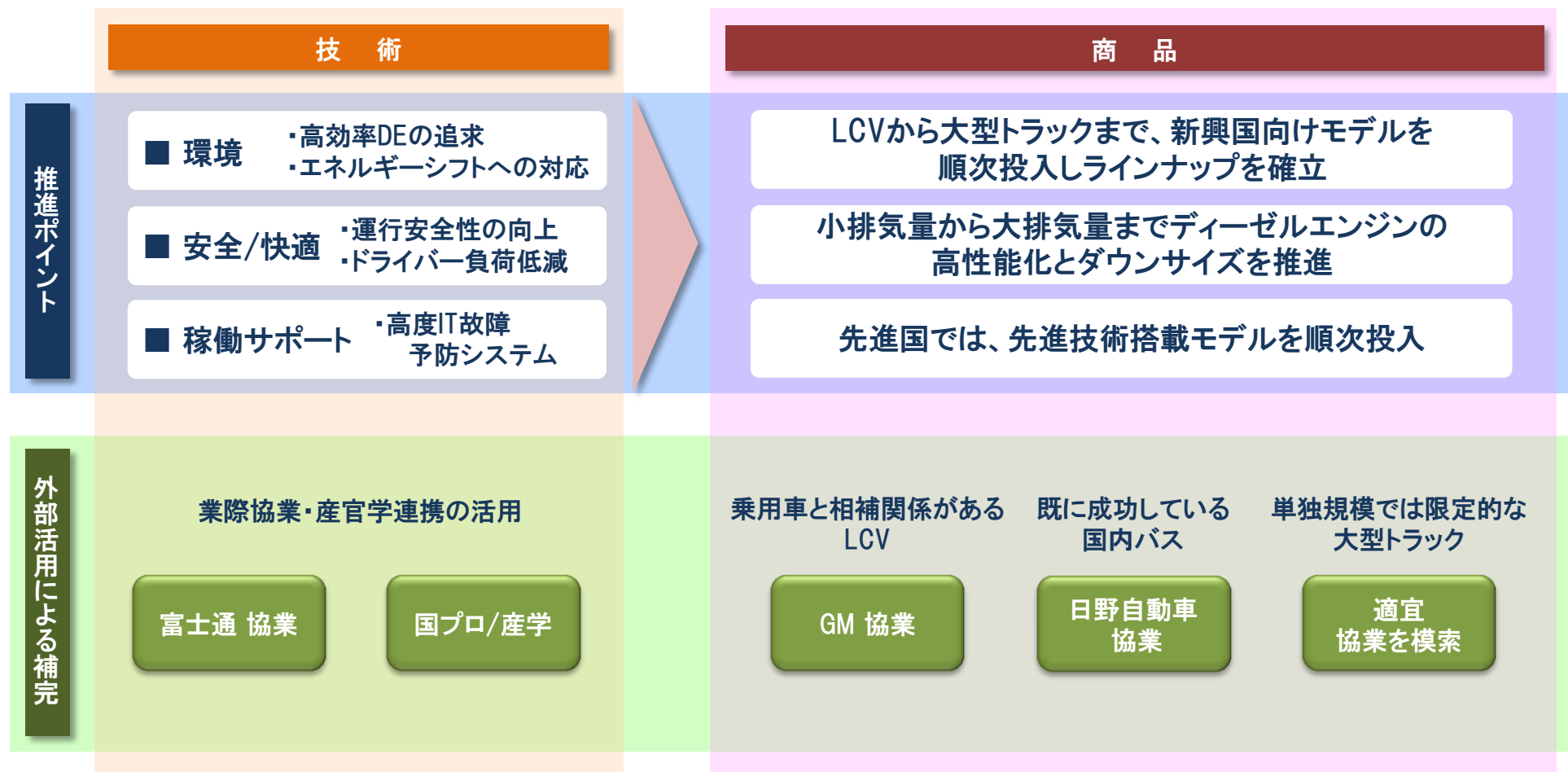
# 取組み①：3+2極のグローバルものづくり体制の推進

グローバル3+2極体制の完成を目指して拠点戦略を推進。各市場への最適商品の提供基盤を確立します。



## 取組み②：商品ラインナップの拡充と技術の強化

市場ごとに異なるニーズに応じて商品ラインナップを拡大・充実。これを支える技術の強化を図ります。  
また、限られたリソースのフル活用と、効果的な外部活用、Win-Win協業による補完・補強を積極的に進めます。





# 取組み③：稼働サポート事業の展開(新興国)と高度化(先進国)

市場の特性に応じて、稼働サポート事業の体制を主体的に構築・強化、事業として確立していきます。

先進国型  
(日本・米国)

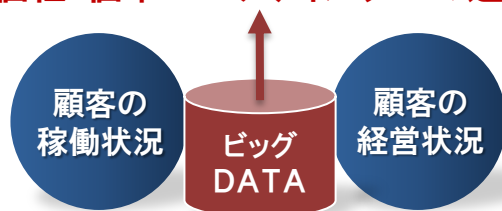
新興国型  
(タイ/中近東/南アフリカ) (他アセアン/アフリカ) (中西部インドチャイナ)

前中計で構築した\*1プラットフォームとITをベースに  
**統合的な営業システムの構築**

ワンストップ営業体制での稼働サポート  
(新車から、部品、修理、中古車、販売金融まで)

データを活かした稼働サポートの充実と  
部品・サービスオペレーションの効率化

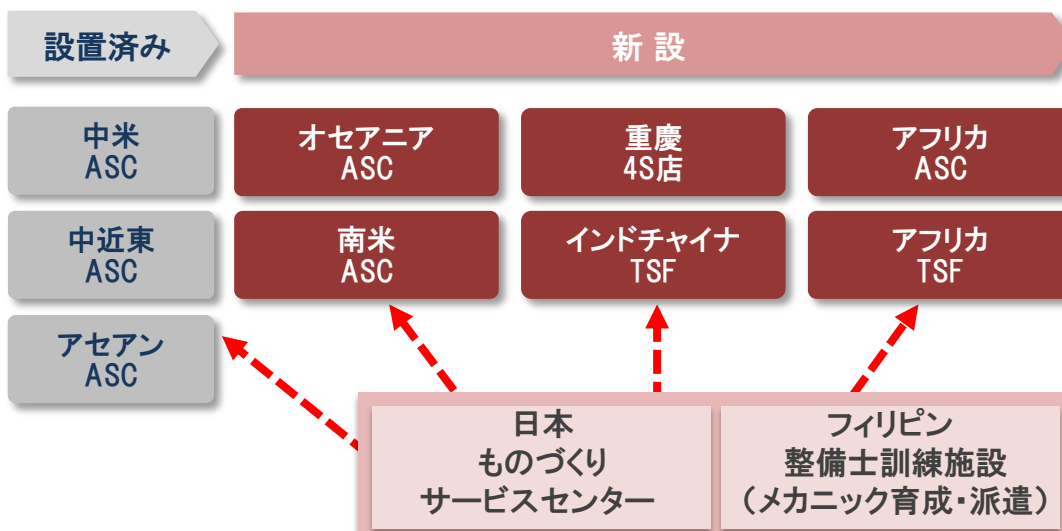
個社・個車マーケティングへの進化



メンテナンス付きリース・みまもりくん\*2・DTU連動

**すぐ直せるサービス・部品供給体制づくり**

- ・アフターサービスの拠点施設ASC(After Sales Center)の増設
- ・広域サービス店網TSF(Truck Service Factory)の構築
- ・フィリピンに「訓練施設」を新設・現地メカニック育成
- ・現地販社 + フィールドエンジニアで『近接化体制』構築  
- いすゞとグループ会社要員あわせて100名以上を投入



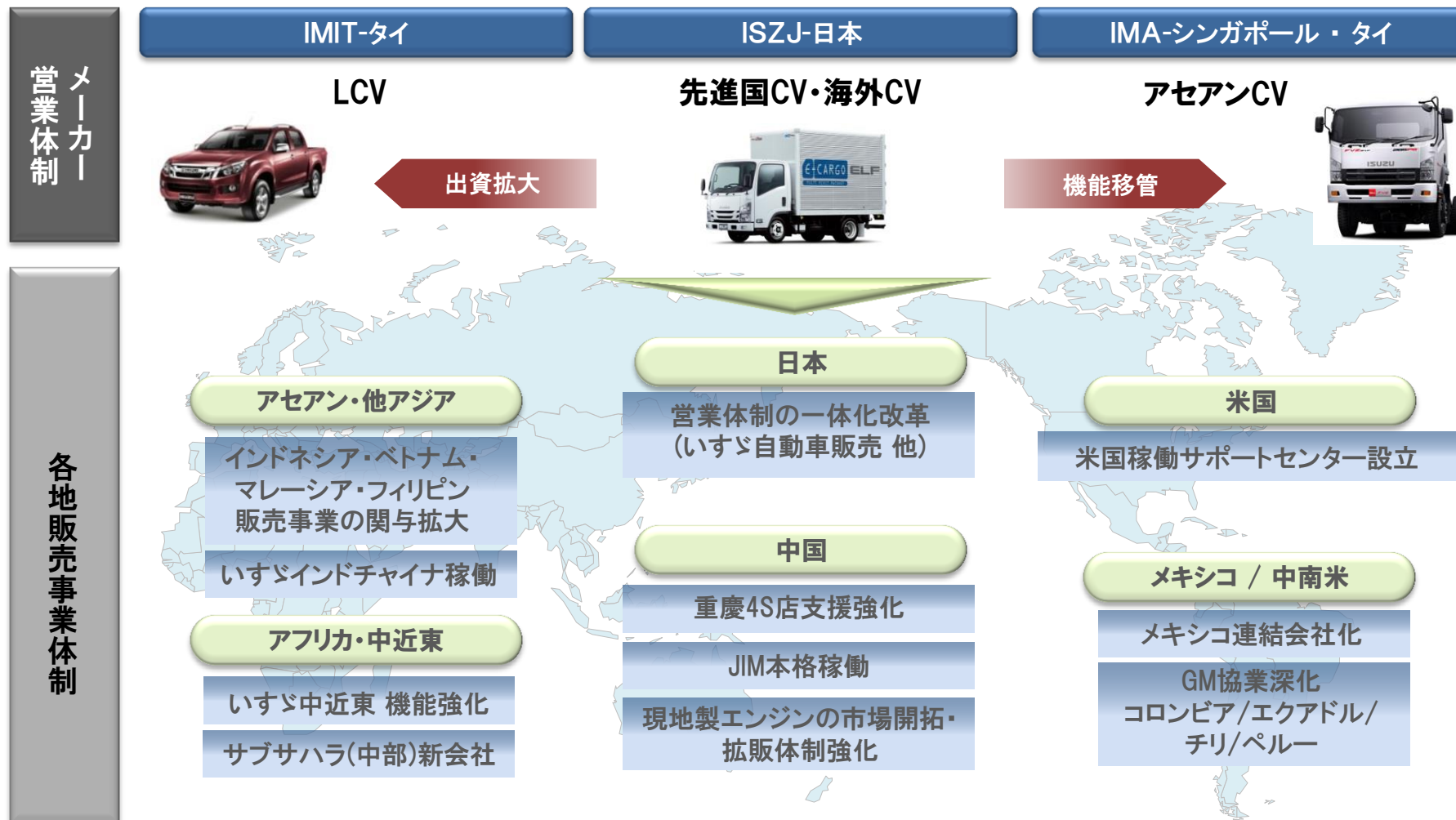
\*1いすゞ自動車販売・広域販社・ILS・他グループ各社

\*2高度運行管理システム

\*略語 DTU: Data Transfer Unit

# 取組み④：より市場に近い営業体制への移行

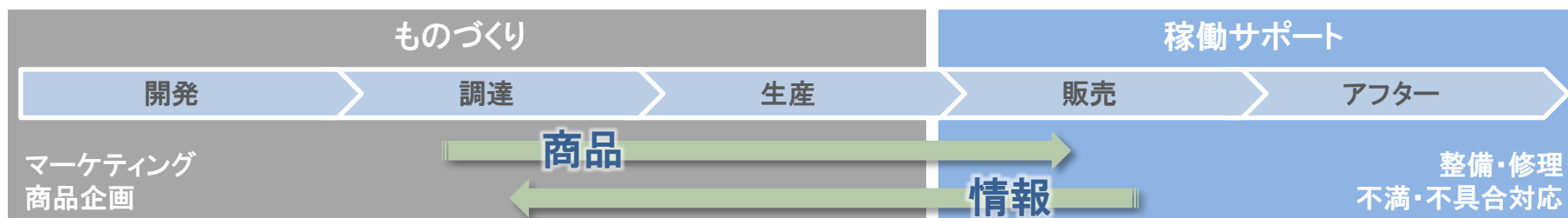
事業/市場の情報収集とアクションの質を高めるべく、必要なメーカー営業機能を順次アセアン現地に移管していきます。さらに各地販売事業へのいすゞの具体的関与を高め、グループ一体の『市場近接化』を推進します。



## 取組み⑤：両事業をつなぐ取組み(最適商品を提供するために)

『お客様』につながるアフター機能がビジネスの起点であることを再認識し、『アフターからのアプローチ』を徹底。

- 稼働サポート事業の拡充が、ものづくり事業にも好循環を生む連携をつくりだします。
- さらに、連携を強固にするべく、ものづくり事業側からも『市場近接化』に取り組めます。



本当にお客様が求める  
『稼働サポート』にマッチする  
商品ニーズの蓄積

マーケティング力の強化

結果としてつながる

稼働サポート事業の確立(前述)

- 新興国展開と先進国高度化
- より市場に近い営業体制

お客様接点の拡大/深まり

ここから始める・ここに注力

さらに  
ものづくり事業からも  
『市場近接化』

- ⇒国内マザー工場(藤沢・栃木他)と稼働サポート事業拠点の連携
  - 販社サービス拠点等を工場に隣接化(開発・生産部門との直接連携体制)
- ⇒海外のサービス現場にもものづくり要員をフィールドエンジニアとして派遣
  - お客様と直接かかわり販社サポートと情報収集にあたる
- ⇒ものづくり人材・サービス人材の教育連携

# 取組み⑥：次代に向けた基盤づくり

経営再建～危機対応のなかで“あとまわし”になった“基礎的な企業基盤づくり”に取り組めます。

技能の  
伝承と育成

## 『ものづくりサービスセンター』設立



15年より稼働済

## 『いすゞプラザ』設立



17年 稼働(一般公開)予定



成長を支える  
人的リソース  
拡充

- ▶ 新卒・中途・海外の採用強化
- ▶ 定年再雇用の強化
- ▶ 国内外のグループ人材交流
- ▶ 中高年・ベテランの活性化



適材適所のしくみ  
個々のポテンシャル向上  
モチベーション支援

- 複線型キャリアパス
- ローテーション制度
- 定年再雇用制度
- ワークライフバランス
- ダイバーシティー 等

社会課題への  
取組み推進

## 能動的なCSR

遵守義務レベル  
(コンプライアンス)

社会への  
価値還元

- ・事業を活かす貢献(災害復興…)
- ・地域社会への支援(学校教育…)

社会に働きかける  
(社会価値の創造)

今のISUZU

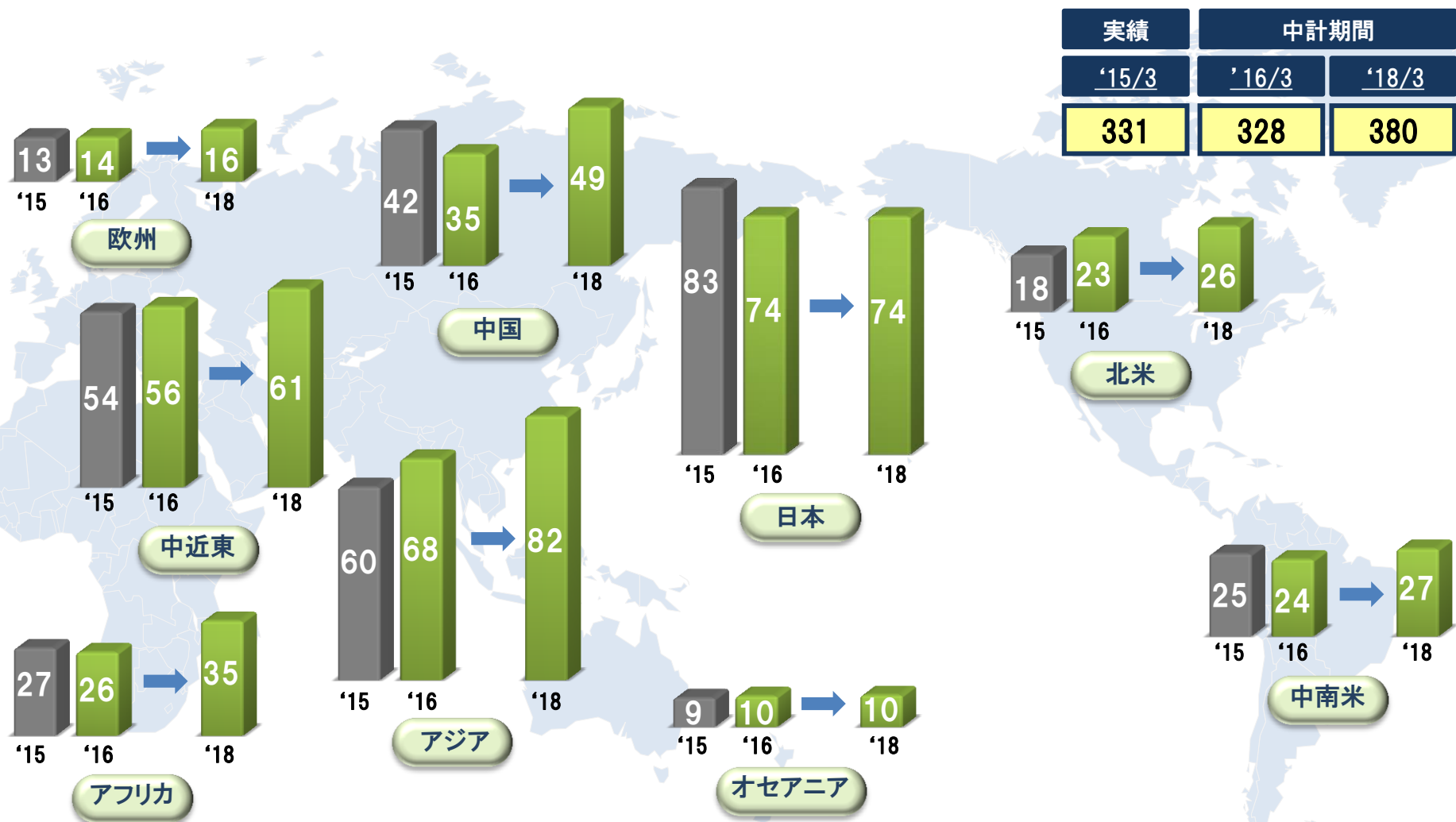
中計目標

将来目標

# 地域別VOL. - CV

日本は全需減により減少横ばいも、アジア・中近東・アフリカの拡大と北米市場の回復を背景に、全体として中期経営計画期間で+15%増の380千台を目指します。

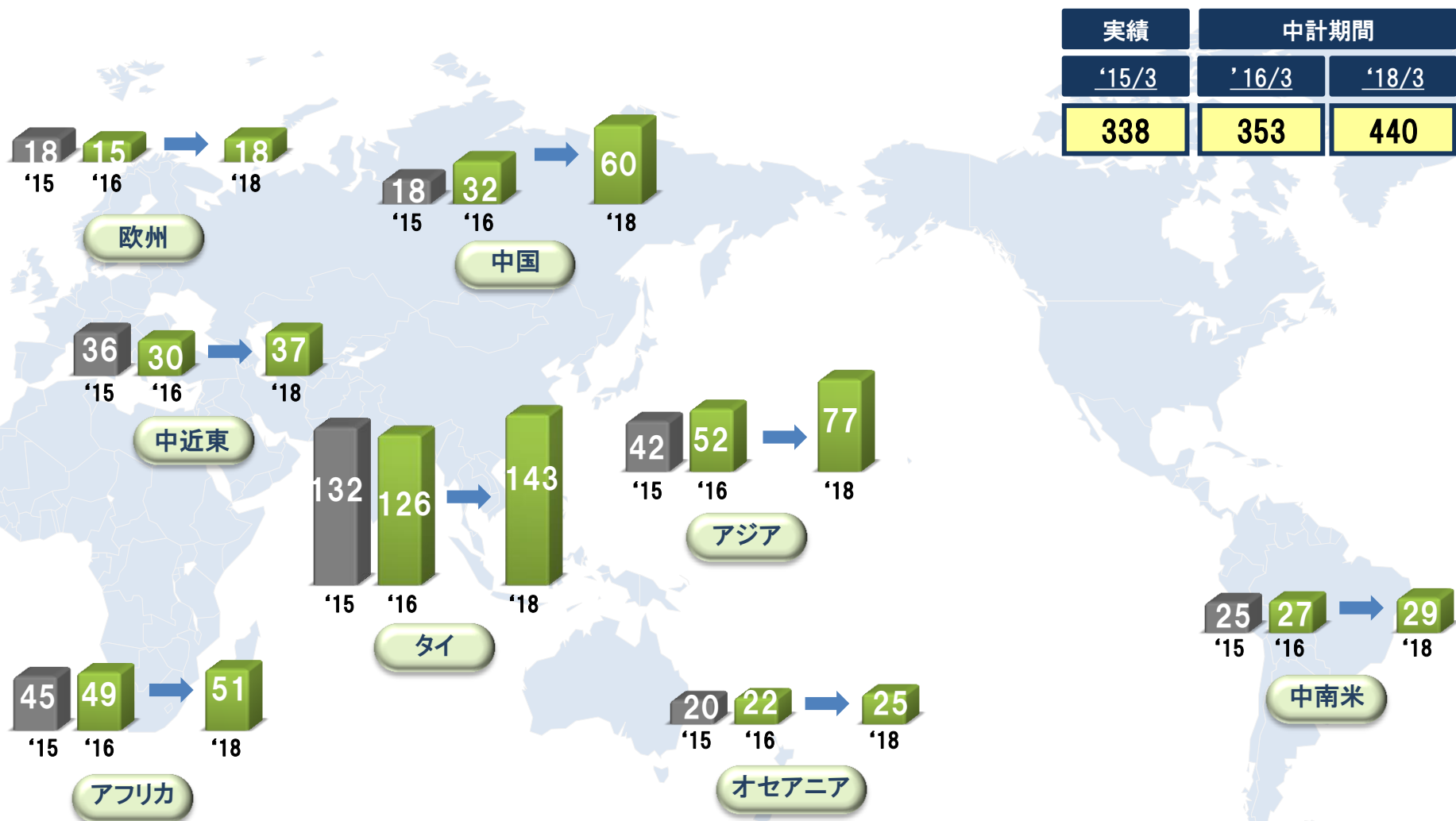
(千台)



# 地域別VOL. - LCV

タイ市場の回復とアジア地域を含む輸出の拡大に加え、中国(江西)生産車、インド生産車の増加により、全体として中期経営計画期間で+30%増の440千台を目指します。

(千台)



# 収益・財務方針

長期的な成長の持続を確かなものとするため、今中期経営計画では、十分な成長費用の投入を確保しつつ、安定的な収益・財務構造の維持・向上を目指します。

指標	方針	目標
事業規模 (売上高)	着実な成長・拡大	中計最終年 2兆2千～3千億円 (直近実績に対し約20%増)
収益力 (営業利益率)	長期的成長費用とバランスした 安定的収益の確保	中計3カ年平均 9%
資本効率 (ROE)	適切な資本効率の維持	中計3カ年平均 12%
株主還元 (総還元性向)	短期業績に影響されない安定的な還元	中計3カ年 20%～30%



つねにお客様に必要とされること。  
これからも、世界で「運ぶ」を支えます。

「運ぶ」を支え、環境と未来をひらく

**ISUZU**





# 【付表】いすゞグループ企業略称解説

地域		社名	事業内容	記載ページ	
日本		ILS	いすゞリーシングサービス	2,8	
		IRS	いすゞアールエス	2	
アセアン	シンガポール	IMA	いすゞ モーターズ アジア	9	
	タイ	IMA-タイ	いすゞ モーターズ アジア タイランド	タイ ビジネスサポート	9
		IMCT	泰国いすゞ自動車	商用車、ピックアップトラックの製造及び車両、コンポ、部品輸出卸販売	6
		IMIT	いすゞモーターズインターナショナルオペレーションズタイランド	ピックアップトラックの輸出	9
		ITA	いすゞテクニカルセンターオブアジア	開発情報センター	6
		IGCE	いすゞ・グローバル・CVエンジニアリング・センター	新興国向け商用車及びその関連部品を含む新製品の商品企画・開発	2,6
		インドネシア	IAMI	いすゞアストラモーター インドネシア	アジアン・ユーティリティ・ビークル、商用車の組立、販売
	中国		IQEC	いすゞ慶鈴(重慶)技術開発有限公司	新大型商用車及びその部品の商品企画/開発
		IQAC	いすゞ慶鈴(重慶)部品有限公司	エンジン部品の製造及び部品の販売	2
		JIM	江西五十鈴汽車有限公司	ピックアップトラック・派生車及び部品の設計/生産/販売、関連技術/設備/部品の輸入	2,6,9
		JIE	江西五十鈴発動機有限公司	エンジン及び部品の設計/組立/販売、関連技術/設備/部品の輸入	2
		慶鈴汽車	慶鈴汽車股份有限公司	スポーツ・ユーティリティ・ビークル、商用車の組立/販売	6
		重慶4S店	慶鈴いすゞ(重慶)自動車販売サービス有限公司	(車両/部品/サービス)小売ディーラー、部品卸売	8,9
インド		IMI	いすゞモーターズインディア	ピックアップトラック及び派生車の輸入/組立/卸売	2,6
		IEBCI	いすゞエンジニアリングビジネスセントレインディア(仮)	新興国ピックアップトラック開発/ソーシング	6

## 将来見通しに関する注意事項

本資料には、将来の業績および計画等に関する記述が含まれています。本資料における記述のうち、過去又は現在の事実に関するものを除いては、現時点で入手可能な情報に鑑みてなされた当社の仮定及び判断に基づくものであり、その性質上、情報の正確性を保証するものではありません。

従いまして、かかる仮定及び判断に含まれる不確定要素や将来の経済環境の変化、自動車市場の変化、為替変動、会社の経営環境の変化などを含む種々の要因によって影響を受ける可能性があり、ゆえに、当社の将来の業績、経営結果等と異なる結果をもたらす可能性があります。本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控えくださいますようお願い致します。